

658.4  
TAR-  
2 01

# **ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**( Studi kasus pada PT. Surya Sindoro Sumbing Wood Industry - Wonosobo dan  
PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry - Temanggung )**



## **TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh Derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**ACHMAD TARYADI  
NIM. C4099281**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2002**



### *Sertifikasi*

Saya, Achmad Taryadi, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program lainya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya berada dipundak saya.

Achmad Taryadi

7 Januari 2002

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul :

**“ ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN ”**

( Studi kasus pada PT. Surya Sindoro Sumbing Wood Industry – Wonosobo  
dan PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry – Temanggung )  
yang disusun oleh : Achmad Taryadi, NIM : C4A099281  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal, 7 Januari 2002  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama / Ketua



Drs. Mudji Raharjo, SU

Pembimbing / Anggota



Drs. Bagio Mudakir, MSP

Semarang, Januari 2002

Universitas Diponegoro

Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo

## MOTTO

*" Hidup ini adalah perjuangan, maka tetaplah berjuang dalam meraih cita-cita walaupun rintangan silih berganti datang menghadang."*

Kupersembahkan kepada  
istri dan anak-anakku tercinta :

Hj. Eni Widiyarti, SH,

Mentari Sonaya,

Almira Sonaya,

dan Amirullah Sonaya,

yang telah memberikan motivasi dan dorongan sehingga  
perjuanganku dalam meraih cita-cita telah menjadi kenyataan

## **ABSTRACT**

Wood industry competition in Indonesia is harder by the growing of new competitors from China and Vietnam. The companies which want to survive and grow must be supported by qualified human resources and good managerial practice.

Leadership styles in a company will cause positive and negative relation with workers satisfaction. This relation has been proved by the former research that shows there is a positive relation between leadership style and workers satisfaction.

The research observes supportive and directive leadership styles in connection with workers satisfaction, also analyzes the difference of working satisfaction level. The data for this research were collected from 335 respondents of PT. Surya Sindoro Sumbing Wood Industry ( PT. SSSWI ) Wonosobo and PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry ( PT. TKPI ) Temanggung, Central Java, by questioners. The data were analyzed by Chi-Square.

The result of this research shows that supportive leadership style has tight relation with workers satisfaction both in PT. SSSWI and PT. TKPI, whereas the directive leadership has a not so tight relation in the two companies. The differences of workers' satisfaction level in PT. SSSWI and PT. TKPI from the 355 respondents are : high 74.9% , sufficient 14.1% and low 11.0%.

## ABSTRAKSI

Persaingan dalam industri perkayuan di Indonesia semakin ketat dengan munculnya pesaing-pesaing baru dari China dan Vietnam. Perusahaan yang akan tetap bertahan tentunya harus didukung oleh Sumber Daya Manusia baik tingkat manajerial maupun karyawan yang terpuaskan.

Gaya-gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan akan menimbulkan hubungan yang positif maupun negatif dengan kepuasan kerja karyawan dan ini telah dibuktikan dengan hasil penelitian terdahulu yang menemukan adanya hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan yang cukup signifikan.

Penelitian ini meneliti hubungan gaya kepemimpinan suportif maupun gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja karyawan di samping juga menganalisis perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan suportif maupun gaya kepemimpinan direktif. Data penelitian ini dikumpulkan dari sampling melalui kuesioner dari 355 karyawan PT. Surya Sindoro Sumbing Wood Industry ( PT.SSSWI ) Wonosobo dan PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry (PT.TKPI) Temanggung dengan menggunakan uji hipotesis dengan Uji Chi-Square.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan kepuasan kerja karyawan baik di PT. SSSWI maupun di PT. TKPI. Sedangkan gaya kepemimpinan direktif mempunyai hubungan yang tidak begitu kuat di kedua perusahaan tersebut. Selanjutnya perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan gaya kepemimpinan cukup besar dari 355 responden yang tingkat kepuasannya tinggi sebesar 74,9%, sedang 14,1% dan rendah 11,0%.

## **KATA PENGANTAR**

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas rahmat dan kurnia-NYA, sungguh suatu kebahagiaan yang tiada tara sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis ini, sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana S2 di Universitas Diponegoro Semarang dengan judul : “ ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN “ studi kasus pada PT. Surya Sindoro Sumbing Wood Industry – Wonosobo dan PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry - Temanggung.

Dalam kesempatan yang baik ini, saya ingin mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu sehingga selesainya Tesis ini, khususnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU. sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Bagio Mudakir, MSP. sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
4. Bapak Drs. L. Suryanto, MM, Bapak Drs. Sugeng Wahyudi, MM. dan Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR, yang telah berkenan memberikan koreksi dan masukan

pada review rancangan usulan penelitian tesis, sehingga menambah wawasan penulis dalam penulisan tesis.

5. Bapak Prof. Drs. Soehardjo, Drs. L. Suryanto, MM. dan Bapak Drs. Sugeng Wahyudi, MM, sebagai dewan penguji yang telah menguji penulis pada tanggal 7 Januari 2002 sehingga penulis dinyatakan lulus dan mendapatkan gelar kesarjanaan Srata 2 bidang Magister Manajemen.
6. Bapak/ibu dosen serta seluruh staf akademi yang telah memberikan bimbingan dan pelayanan dengan baik.
7. Semua pihak yang telah membantu, sehingga dapat diselesaikannya tesis ini dan semoga amal dan kebaikan bapak/ibu/saudara mendapatkan balasan yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Kuasa.

Sebagai siswa yang sedang belajar, saya menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penyusunan tesis ini, mudah-mudahan di balik kekurangan dan kelemahan ini masih ada manfaat yang dapat diambil.

Semarang, 7 Januari 2002

Hormat saya,

Achmad Taryadi



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	ii
PENGESAHAN TESIS .....	iii
MOTTO .....	iv
ABSTRACT .....	v
ABSTRAKSI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
 BAB 1 : PENDAHULUAN .....	 1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Kegunaan Penelitian .....	10

## **BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

<b>TEORITIS .....</b>	<b>12</b>
2.1 Telaah Pustaka .....	12
2.1.1 Penelitian Terdahulu .....	12
2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....	14
2.1.3 Kepuasan Kerja .....	16
2.1.4 Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja .....	18
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis .....	20
2.2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	20
2.2.2 Hipotesis .....	20
2.2 Definisi Operasional .....	21
 <b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
3.1 Populasi, Sampel dan Sampling .....	23
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	24
3.3 Skala Pengukuran .....	25
3.4 Metode Analisis Data .....	25
3.5 Uji Kualitas Data .....	27
3.5.1 Uji Validitas .....	28
3.5.2 Uji Realibilitas .....	29
3.6 Metode Analisis .....	31
3.6.1 Uji Kuadrat Chi (Chi-Square) .....	31
3.6.2 Uji Kontingensi .....	32

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....	34
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	34
4.1.1 PT. Surya Sindoro Sumbing Wood Industry .....	34
4.1.2 PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry .....	36
4.1.3 Data-data Obyek Penelitian .....	37
4.1.31 Data Proses Produksi PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	37
4.1.32 Data Ekspor PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	39
4.1.33 Data Perkembangan Karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	40
4.1.4 Gambaran Umum Responden .....	41
4.1.41 Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	41
4.1.42 Responden berdasarkan Usia .....	43
4.1.43 Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	44
4.1.44 Responden berdasarkan Masa Kerja .....	45
4.2 Proses dan Hasil Analisis Data .....	47
4.2.1 Uji Validitas .....	47
4.2.2 Uji Realibilitas .....	51
4.3 Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis .....	52
4.3.1 Analisis Hasil Penelitian .....	54
4.3.11 Gaya Kepemimpinan Suportif PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	54
4.3.12 Gaya Kepemimpinan Direktif PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	55
4.3.13 Kepuasan Kerja PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	57
4.3.14 Analisis Gaya Kepemimpinan Suportif dengan Kepuasan Kerja PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	58

4.3.15 Analisis Gaya Kepemimpinan Direktif dengan Kepuasan Kerja PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	61
4.3.16 Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan .....	64
4.3.2 Pengujian Hipotesis .....	65
4.3.21 Pengujian Hipotesis I .....	66
4.3.22 Pengujian Hipotesis II .....	66
4.3.23 Pengujian Hipotesis III .....	67
4.3.24 Pengujian Hipotesis IV .....	67
 BAB V : KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKSANAAN .....	69
5.1. Kesimpulan Penelitian .....	69
5.1.1 Hipotesis 1 .....	69
5.1.2 Hipotesis 2 .....	70
5.1.3 Hipotesis 3 .....	71
5.1.4 Hipotesis 4 .....	71
5.2. Implikasi Teoritis .....	72
5.3. Implikasi Kebijakan Manajemen .....	73
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	75
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	75
 Daftar Referensi .....	77
Lampiran – Lampiran	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Daftar Absensi dan Pelanggaran Karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI periode bulan Agustus, September dan Oktober 2001 .....	4
Tabel 1.2 : Daftar Sarana dan Fasilitas Karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	5
Tabel 3.1 : Daftar populasi dan Sampel pada PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	23
Tabel 4.1 : Data Ekspor PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	39
Tabel 4.2 : Perkembangan Jumlah Tenaga Kerja pada PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	40
Tabel 4.3 : Distribusi Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	42
Tabel 4.4 : Distribusi Responden berdasarkan Tingkat Usia .....	44
Tabel 4.5 : Distribusi Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	45
Tabel 4.6 : Distribusi Responden berdasarkan Masa Kerja .....	46
Tabel 4.7 : Nilai Koefisien Korelasi Pearson's product Moment Gaya Kepemimpinan Suportif PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	48
Tabel 4.8 : Nilai Koefisien Korelasi Pearson's product Moment Gaya Kepemimpinan Direktif PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	49

Tabel 4.9 : Nilai Koefisien Korelasi Pearson's product Moment Kepuasan Kerja Karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	50
Tabel 4.10 : Nilai Koefisien Alpha Cronbach pada PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	51
Tabel 4.11 : Hubungan Data Gaya Kepemimpinan Suportif PT. SSSWI dan PT. TKPI dalam Prosentase .....	55
Tabel 4.12 : Hubungan Data Gaya Kepemimpinan Direktif PT. SSSWI dan PT. TKPI dalam Prosentase .....	56
Tabel 4.13 : Hubungan Kepuasan Kerja pada PT. SSSWI dan PT. TKPI dalam Prosentase .....	57
Tabel 4.14 : Hubungan Gaya Kepemimpinan Suportif dengan Kepuasan Kerja PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	58
Tabel 4.15 : Hubungan Gaya Kepemimpinan Direktif dengan Kepuasan Kerja PT. SSSWI dan PT. TKPI .....	61
Tabel 4.16 Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan Hubungan Gaya Kepemimpinan .....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Teoritis .....	20
Gambar 4.1 : Proses Produksi PT. SSSWI dan PT. TKPI ..	38

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Curriculum Vitae
- Lampiran 2 : Daftar Pertanyaan ( Kuesioner Penelitian )
- Lampiran 3 : Data Penelitian
- Lampiran 4 : Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 : Hasil Uji Chi-Square



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. 1 Latar Belakang Penelitian**

Persaingan dalam industri perkayuan dunia semakin sulit dengan munculnya pesaing-pesaing baru yang sangat potensial terutama dari Negara China dan Vietnam yang didukung oleh Sumber Daya Manusia yang murah dengan kemampuan dan ketrampilan tidak jauh berbeda dengan negara-negara lainnya sehingga dapat mempengaruhi persaingan yang semakin ketat dalam industri perkayuan dunia. Dampaknya pada industri perkayuan di Indonesia sangat terasa walaupun banyak perusahaan kayu yang baru muncul akan tetapi banyak perusahaan-perusahaan kayu yang besar yang menghentikan kegiatan operasinya karena kalah bersaing dalam persaingan dunia. Perusahaan-perusahaan yang dapat bertahan didalam persaingan International yang semakin ketat tentunya harus didukung oleh semua unsur Sumber Daya Manusia yang ada di dalam perusahaan baik tingkat manajerial, karyawan maupun iklim organisasi yang handal dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry ( PT. TKPI ) yang berdomisili di Kabupaten Temanggung dan PT. Surya Sindoro Sumbing Wood Industry (PT. SSSWI) yang berdomisili di Kabupaten Wonosobo adalah merupakan

dua buah industri perkayuan yang cukup besar di Jawa Tengah dengan jumlah karyawan sebanyak 3164 orang yang terdiri dari :

Manajemen Atas ( Direktur dan Kepala Pabrik )	:	4 orang
Manajemen Menengah ( Ass. Manajer dan Manajer)	:	13 orang
Manajemen Bawah ( Supervisor sampai dengan Unit Head ):		71 orang
Karyawan ( Produksi dan Non Produksi )	:	3.076 orang

Kedua perusahaan ini berdiri sejak 11 tahun yang lalu untuk PT. Surya Sindoro Sumbing Wood Industry dan 6 tahun yang lalu untuk PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry. Dalam operasional pabrik walaupun dipegang oleh direktur yang sama, tetapi manajemen pabrik dijalankan oleh kepala pabrik masing-masing, sehingga di dalam pengelolaan terjadi perbedaan-perbedaan sistem manajemen kepersonaliaan maupun kebijakan-kebijakan terhadap Sumber Daya Manusia.

Kekurangan yang menyolok dari kedua perusahaan ini tidak adanya perencanaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dengan baik misalnya dalam menentukan syarat-syarat dalam jabatan-jabatan yang akan diisi sehingga pada saat penerimaan karyawan baru harusnya sudah jelas posisinya, tanggung jawabnya, struktur organisasinya, dan sebagainya, apalagi merekrut jabatan pimpinan setingkat supervisor keatas, tentunya harus ada syarat-syarat pendidikan, pengalaman kerja dan tes-tes yang lain. Tetapi hal ini tidak dilakukan oleh kedua perusahaan diatas. Pelaksanaan pemenuhan

jabatan-jabatan yang ada baru diisi setelah karyawan baru tersebut bekerja beberapa bulan. Pengisian jabatan tingkat supervisor juga diambil dari sebagian karyawan tersebut maupun dari pabrik yang lain dalam satu grup, tetapi sebelumnya belum pernah menjadi pemimpin setingkat supervisor sekalipun. Dengan demikian biasanya banyak yang tidak memenuhi syarat untuk menjadi pimpinan, dikarenakan untuk pendidikan formalnya saja kadang-kadang dibawah anak buah yang dipimpinnya, dan kemampuan maupun keaktifan pemimpin itu sangat mengecewakan bawahannya.

Dengan sistem perencanaan dan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang demikian dampaknya sering terjadi. Kebijakan-kebijakan pimpinan yang saling bertentangan antara yang satu dengan yang lainnya, sehingga menimbulkan kebingungan dari bawahannya yang disebabkan kurang adanya koordinasi sesama pimpinan yang hanya mengikuti gaya kepemimpinan dari masing-masing pimpinan tersebut tanpa didukung oleh ketentuan dan peraturan yang jelas dan ini yang memicu keresahan dan ketidakpuasan karyawan yang menyebabkan banyaknya absensi dan pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan sebagai dampak dari ketidakpuasan karyawan terhadap pimpinannya, seperti terlihat rata-rata perbulan dari bulan Agustus, September dan Oktober pada Tabel 1.1 seperti di bawah ini :

Tabel 1.1 : Daftar Rata-rata Absensi dan Pelanggaran Karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI Periode Bulan Agustus, September dan Oktober 2001

NO.	PARAMETER	PT. SSSWI	PT. TKPI
1.	Absensi :		
	- Sakit surat dokter luar	85 ( 0,21 % )	413 ( 0,99 % )
	- Alpa	24 ( 0,06 % )	420 ( 1,01 % )
2.	Pelanggaran	8 ( 0,02 % )	420 ( 1,01 % )

Sumber : PT. SSSWI dan PT. TKPI

Para pimpinan di kedua pabrik tersebut kebanyakan kurang sekali dalam pembinaan maupun pembelajaran kepada karyawan baru yang pada umumnya diserahkan kepada pimpinan yang lebih rendah maupun bagian Diklat, dan jarang sekali mengerti keinginan bawahan serta kurang tanggap terhadap bawahan yang mengalami kesulitan baik secara tugas maupun pribadi dan mudah sekali untuk memberi sanksi serta memutasikan karyawan ke bagian lain apabila tidak disukai oleh pimpinannya tersebut.

Sarana dan fasilitas untuk karyawan sebetulnya cukup memadai dibandingkan dengan perusahaan – perusahaan yang bergerak dalam industri perkayuan yang lainnya khususnya di Jawa Tengah, sebagai contoh karyawan yang paling rendah ( pembantu ) seperti pada Tabel 1.2 di bawah ini :

Tabel 1.2 : Daftar Sarana dan Fasilitas Karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI

No	Uraian	Normatif	PT. SSSWI	PT. TKPI
1	Penghasilan - Gaji - Transport - Masuk Malam - Lembur - Premi Produksi Gaji Bruto / bulan	Rp. 245.000,- Tidak Wajib Tidak Wajib Tidak Wajib Tidak Wajib	Rp. 319.000,- Rp. 25.000,- Rp. 15.000,- ± Rp. 197.000,- ± Rp. 40.000,- Rp. 596.000,-	Rp. 339.000,- Rp. 67.500,- Rp. 10.000,- ±Rp. 209.000,- ±Rp. 50.000,- Rp. 675.000,-
2	Lain – lain : - Makan - THR	Tidak Wajib 1 Bulan Gaji	Disediakan 1 s/d 5 Th – 1 bln 5 s/d 10 Th – 1,5 bln 10 s/d 15 Th – 2 bln 15 s/d 20 Th – 2,5 bln 20 Th keatas –3 bln	Disediakan 1 s/d 5 Th – 1 bln 5 s/d 10 Th – 1,5 bln 10 s/d 15 Th – 2 bln 15 s/d 20 Th – 2,5 bln 20 Th keatas – 3 bln
3	Jamsostek	Wajib 10 karyawan atas	Seluruh karyawan	Seluruh karyawan
4	Poliklinik	Tidak Wajib	Disediakan - Dokter 3 org - Perawat 5 org - Laborat 2 org	Disediakan - Dokter 3 org - Perawat 4 org - Laborat 1 org
5	Koperasi	Tidak Wajib	- Sudah ada sejak 8 – 5 – 1992  - No.BH:11905/BH/VI	- Sudah ada sejak 11 – 1 – 1997  - No.BH :12967/ BH/ KWK, 11 / 1 / 1997
6	Serikat Pekerja	Tidak Wajib	Sudah ada (sejak 1/1/1991)	Sudah ada (sejak 1/1/1997)
7	Tempat Ibadah	Tidak Wajib	- Masjid 144 m <sup>2</sup> - Mushola 6 buah - Kebaktian Nasrani (Ruang Diklat)	- Masjid 97 m <sup>2</sup> - Mushola 7 buah - Kebaktian Nasrani (Ruang Diklat)

Sumber : PT. SSSWI dan PT. TKPI

Melihat permasalahan di atas maka perlu didapatkan suatu pola kepemimpinan yang efektif, karena di dalam suatu organisasi gaya kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan akan mempengaruhi jalannya organisasi tersebut, walaupun disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan namun ada gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk situasi tertentu. Menurut Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993) Gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua gaya yaitu gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan direktif. Gaya kepemimpinan suportif adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan kehangatan dan kebijaksanaan dalam gaya manajemen sang pemimpin tersebut. Sedangkan gaya kepemimpinan direktif adalah gaya kepemimpinan yang mengadakan pengawasan yang ketat dan memaksakan kehendak kepada bawahan serta mudah memberikan sanksi.

Menurut Miftah Thoha (1995) menguraikan mengenai beberapa gaya dan style dari kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Pada saat yang bagaimanapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang kedalam aktifitas

kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan seseorang perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Keadaan kelompok orang yang dipimpin juga mempengaruhi kepemimpinan. Kelompok yang matang cenderung merelakan menyerahkan kepercayaan dan kekuasaan kepada para anggota. Kelompok yang belum matang cenderung bertindak otoriter dengan banyak menyuruh dan terlalu direktif. Situasi kepemimpinan amat ditentukan oleh penyelesaian tugas bersama dan kekompakan kelompok. Situasi, yang menuntut agar tugas segera diselesaikan, cenderung membuat pemimpin lebih menekankan orientasi pada pekerjaan dan kurang pada orang-orang yang dipimpinnya. Situasi kelompok yang tidak kompak membuat pemimpin cenderung untuk lebih memperhatikan hubungan antara mereka dan kurang untuk menghimpun usaha untuk menyelesaikan tugas bersama.

Oleh karena itu, sebagai pemimpin perlu mengerti diri sendiri, terutama yang berhubungan dengan peranan sebagai pemimpin, orang-orang yang dipimpin, kelompok, dan situasi di mana kepemimpinan berlangsung. Berdasarkan pengertian itu perlu mengambil gaya dan cara memimpin yang paling membawa hasil dan manfaat bagi lembaga, organisasi dan orang-orang yang dipimpin. Dari uraian tentang gaya kepemimpinan di atas dapat dilihat bahwa faktor yang dipimpin juga mempunyai peran dalam jalannya organisasi. Karyawan sebagai orang yang dipimpin tentunya memiliki motivasi kerja, kepuasan kerja serta komitmen terhadap organisasi, di mana ketiga hal tersebut juga mempengaruhi kinerjanya.

Dengan memperhatikan pemenuhan kebutuhan karyawan, pengakuan dan penghargaan karyawan akan pengalaman kerja, masa kerja, dan tingkat pendidikannya mereka akan termotivasi untuk meningkatkan kemampuannya secara suka rela dan akan bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Bilamana pada karyawan terdapat kepuasan kerja karena terpenuhi kebutuhannya dan termotivasi yang meningkat kemampuannya maka akan tercipta “ Win-Win Agreement “ antara karyawan dan organisasi dan akhirnya organisasi yang akan menikmati kontribusi dari karyawan. Wujud dari terciptanya win-win agreement yang baik adalah adanya kepuasan kerja yang akan meningkatkan kinerja dalam hal kecepatan, keaktifan, kualitas, ketahanan dalam bekerja dan



kemampuan kerjasama, yang sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Untuk itu sangatlah logis bila ingin memberdayakan sebuah organisasi atau perusahaan, maka perencanaan dan implementasi peningkatan kepemimpinan harus mendapatkan porsi yang paling tinggi dan semua elemen Sumber Daya Manusia yang ada diorganisasi atau perusahaan tersebut guna mencari atau menentukan pemimpin yang handal dan pemimpin yang piawai. Karena kegagalan seorang pemimpin dalam menggerakkan sumber daya yang ada di organisasi atau di perusahaan tersebut, maka tidaklah mustahil dapat menyebabkan kegagalan di semua elemen yang ada di dalam organisasi atau perusahaan tersebut dalam upaya mencapai kinerja organisasi atau perusahaan secara maksimal. Seorang pemimpin yang ideal harus mampu memberikan kepuasan kerja kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk kepentingan organisasi yang lebih luas, dalam organisasi tidak hanya dibutuhkan seorang karyawan yang pintar, rajin dan lain-lain, tetapi lebih dari itu yaitu karyawan yang bermotivasi tinggi dengan kepuasan kerja yang tinggi serta diikuti dengan adanya komitmen terhadap organisasi maka kinerja organisasi akan selalu meningkat.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah :

- a. Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dengan kepuasan kerja karyawan di PT. SSSWI dan PT. TKPI ?
- b. Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja karyawan di PT. SSSWI dan PT. TKPI ?
- c. Apakah ada perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan gaya kepemimpinan suportif ?
- d. Apakah ada perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan gaya kepemimpinan direktif ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

- a. Untuk menganalisis hubungan gaya kepemimpinan suportif dengan kepuasan kerja karyawan di PT. SSSWI dan PT. TKPI.
- b. Untuk menganalisis hubungan gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja karyawan di PT. SSSWI dan PT. TKPI.
- c. Untuk menganalisis perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan gaya kepemimpinan suportif.
- d. Untuk menganalisis perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan gaya kepemimpinan direktif.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

- a. Memberikan sumbangan pemikiran dan pengetahuan ilmiah terutama gaya kepemimpinan yang bagaimanakah yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. SSSWI dan PT. TKPI.

- b. Dapat digunakan sebagai bahan empirik dan acuan dalam pengembangan ilmu sehingga dapat mendorong peneliti lain untuk dapat melanjutkan dan mengembangkan penelitian ini dengan baik di masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

#### **2.1 Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Penelitian terdahulu oleh Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993)**

Penelitian ini terutama mengacu pada penelitian yang telah dilakukan oleh Norman R. Page dan Richard L. Wiseman yang menyelidiki pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengaruh Atasan terhadap tingkat kepuasan kerja pada karyawan di AS, Spanyol dan Mexico dengan penekanan pada Gaya Kepemimpinan karena diprediksi pengaruhnya lebih dominan (Cashman dkk, 1976).

Menurut penelitian ini, gaya kepemimpinan dibagi atas dua karakter yaitu gaya Suportif dan gaya Direktif. Gaya kepemimpinan diidentifikasi dari 6 perilaku yaitu : (1) Membantu pegawai baru untuk lebih mengenali pekerjaannya (2) Melanggar kebiasaannya untuk membantu bawahan (3) Mengerti keinginan bawahan (4) Mengganti bawahan yang tidak mematuhi peraturan (5) Selalu mengecek bawahan dan (6) Memberi sanksi bagi bawahan yang saling berselisih. Perilaku 1 – 3 dikategorikan sebagai Suportif sedang 4 – 6 sebagai bentuk Direktif.

Variabel yang juga berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan adalah Pengaruh Atasan yaitu tingkat peran atau berpengaruhnya atasan dalam suatu organisasi. Pengaruh Atasan dibagi dalam dua kategori Upward Influence dan Downward Influence dan diidentifikasi dari 6 faktor yaitu : (1) Berkomunikasi dengan orang – orang penting perusahaan (2) Berinteraksi dengan atasannya (3) Rekomendasinya dapat diterima (4) Mengubah kelompok kerja jika perlu (5) Menentukan sanksi dan (6) Menentukan jam kerja lembur. Faktor 1 – 3 dikategorikan Upward Influence sedangkan faktor 4 – 6 sebagai Downward Influence.

Tingkat Kepuasan Karyawan diukur dari 3 sikap yaitu : (1) Perasaan puas terhadap hasil pekerjaan (2) Perasaan puas atas lingkungan kerja (3) Perasaan puas atas dukungan atasan dalam pekerjaan.

Survei dilakukan terhadap 399 responden dimana 116 berasal Amerika Serikat, 215 dari Mexico dan 68 dari Spanyol dengan kriteria (a) responden merupakan penduduk asli ketiga negara (b) responden merupakan pegawai di universitas yang besarnya hampir sama di ketiga negara dan (c) responden memiliki tugas yang hampir sama di instansinya yaitu pada posisi sekretariat dan juru tulis. Dari hasil penelitian diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan Suportif mempunyai hubungan positif yang cukup kuat dengan Kepuasan Kerja Karyawan. Di AS nilai korelasinya 0,77 ;

Spanyol 0,79 dan Mexico 0,60. Sedang Gaya direktif mempunyai hubungan negatif. Di AS  $-0,38$  ; di Mexico  $-0,23$  dan di Spanyol  $-0,15$ .

2. Hubungan Pengaruh Atasan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan :

- a) Upward Influence: di AS (0,62), Mexico (0,5) dan Spanyol (0,35)
- b) Downward Influence: di AS  $(-0,18)$ , Mexico  $(-0,24)$ , Spanyol  $(-0,13)$ .

Dapat disimpulkan bahwa pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan cukup kuat dan terlihat relatif lebih dominan dibandingkan dengan Pengaruh Atasan.

### 2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Jika seorang pemimpin merasa perlu mengembangkan bawahan dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktifitas dan kepuasan kerja karyawan yang tinggi, maka ia perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Charles J. Keating ( 2000 ), dalam bukunya mengenai tugas kepemimpinan (leadership function), meliputi dua bidang utama yaitu pertama, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, task oriented. Kedua, kepemimpinan yang berorientasi pada manusia, human relationship oriented. Stephen P. Robbins (1996) menyatakan bahwa kepemimpinan

adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan sedangkan Miftah Thoha (1995) berpendapat gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Gaya kepemimpinan menurut Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993) diidentifikasi dari 6 perilaku yaitu :

1. Membantu pegawai baru untuk lebih mengenali pekerjaannya
2. Melanggar kebiasaannya untuk membantu bawahan
3. Mengerti keinginan bawahan
4. Mengganti bawahan yang tidak mematuhi peraturan
5. Selalu mengecek bawahan
6. Memberi sanksi bagi bawahan yang saling berselisih

Perilaku 1 – 3 dikategorikan sebagai Perilaku Suportif yaitu dimaksudkan untuk merujuk kadar keterlibatan pemimpin dalam komunikasi dua arah, mendengar, mendorong, serta melibatkan pengikut dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Sedangkan perilaku 4 – 6 sebagai bentuk pengawasan dengan pengontrolan ( Perilaku Direktif ) yaitu dimaksudkan untuk menunjukkan

kadar keterlibatan pemimpin dalam komunikasi satu arah, menetapkan peranan bawahan, dan memberitahu bawahan tentang apa yang harus dikerjakan, di mana, kapan, bagaimana melakukannya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Setiap orang tingkat kepuasannya tidak sama sesuai dengan penilaian terhadap harga dirinya dan biasanya akan merasa puas apabila keinginan yang diharapkan dianggap telah memenuhi harapannya. Apabila seseorang mengharapkan sesuatu berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut , jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan tetapi sebaliknya akan menimbulkan kekecewaan. Robbins (1996) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, di mana dalam pekerjaannya tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti aturan organisasi dan memenuhi standar kerja. Sedangkan menurut Likert (1961, dalam Norman dan Richard, 1993) kepuasan pekerja adalah salah satu sasaran manajemen yang sangat penting.

Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan umum dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Donna-Smith, 1995). Locke (1976) menjelaskan kepuasan pekerjaan sebagai pernyataan emosional positif hasil



dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman – pengalaman kerja. Dengan demikian kepuasan pekerjaan merupakan respon terhadap pengalaman tugas pekerjaan yang spesifik. Anwar Prabu Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung kepada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi maka semakin puas karyawan tersebut dan sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan itu akan merasa tidak puas.

Anwar Prabu Mangkunegara (2000) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan pekerjaan yang melibatkan aspek – aspek seperti: gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, mutu pengawasan, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas. Keith Davis (1985) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Selanjutnya oleh

Werly dan Yuki (1987 dalam Norman dan Richard, 1993) kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

#### **2.1.4 Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja**

Christine M. Shea (1999) menjumpai dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa bermacam gaya kepemimpinan mempengaruhi kemampuan diri dalam banyak hal, baik gaya kepemimpinan yang terfokus pada pekerjaan yang dilakukan ( structuring ) maupun gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian, penghargaan serta menekankan pentingnya kepuasan kerja ( considerate ), serta gaya kepemimpinan kharismatik yang digambarkan sebagai pemimpin yang memberikan bawahan visi mendatang yang jelas, menunjukkan penghargaan yang tinggi untuk kinerja bawahan dan menunjukkan keyakinan pada kemampuan bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sama yang menantang.

Menurut Bandura ( 1986, dalam Christine M Shea, 1999 ) bahwa para manager juga supervisor berbeda kemampuannya untuk mempengaruhi bawahan, mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas. Perbedaan pada kemampuan persuasif para manager sering kali dihubungkan dengan gaya atau kemampuan kepemimpinan, sehingga gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang manager diharapkan mempengaruhi kemampuan pribadi bawahannya, kepuasan kerja dan kinerjanya. Norman R. Page dan Richard L. Wiseman ( 1993 ) menyatakan sejumlah studi telah menemukan

bahwa pengaruh gaya kepemimpinan kepada bawahan akan mempengaruhi tingkat kepuasan pekerja di seluruh perusahaan.

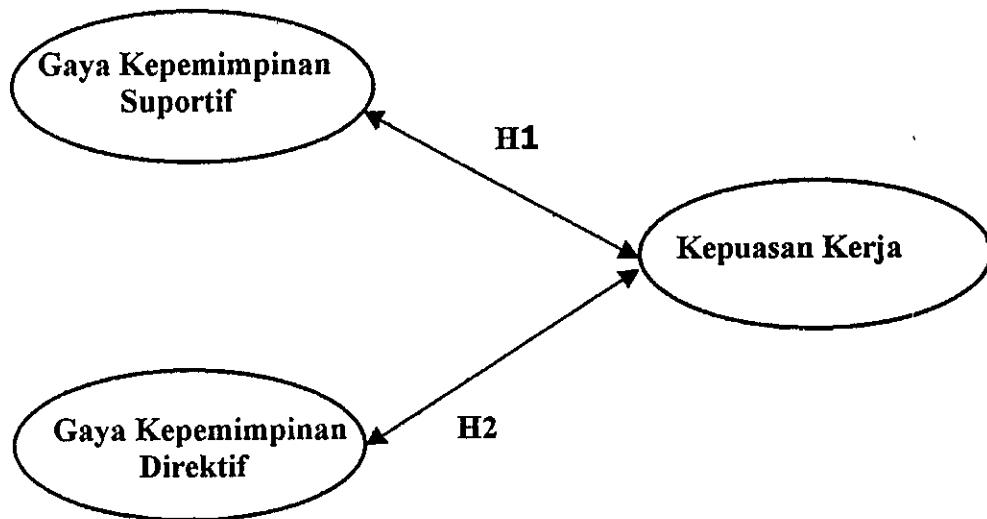
Beberapa pendapat dari peneliti sebelumnya seperti Bleda, Gitter dan A' Agostino (1977 dalam Norman dan Richard, 1993) <sup>supervisi</sup> bahwa dalam pengamatannya di dunia militer, menemukan bahwa tingkat kepuasan pekerja yang tinggi berasal dari atasan yang bersifat sebagai inisiator dan bukannya atasan yang bersikap hanya sebagai penyampai informasi dalam organisasi. Fulk dan Wendler ( 1982 dalam Norman dan Richard, 1993 ) yang melakukan penelitian kepada pekerjaan pelayan, menemukan hubungan positif yang kuat di antara pengaruh atasan dengan kepuasan pengawasan ( supervision ).

Menurut Anderson, Talson, Fields dan Thacher ( 1990 dalam Norman dan Richard, 1993 ) menemukan hubungan di antara pengaruh atasan dan tingkat kepuasan pekerja bahkan ketika pekerja memiliki otonomi pekerjaan yang tinggi. Trempe, Rigne, dan Haccom ( 1985 dalam Norman dan Richard, 1993 ) menemukan hubungan yang signifikan antara pengaruh atasan dan tingkat kepuasan pekerja kasar tanpa memandang gender atasan mereka. Menurut House RJ, Fieley AC, Gujarati DN (1971 dalam Norman dan Richard, 1993 ) bahwa sikap pemimpin akan berpengaruh pada tingkat kepuasan pekerja.

## 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis

### 2.2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan latar belakang dan telaah pustaka yang telah dikemukakan sebelumnya maka kerangka pemikiran teoritis digambarkan seperti gambar 2.1.



Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Teoritis

### 2.2.2 Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Suportif dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI.
- H2 : Ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Direktif dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI.
- H3 : Ada perbedaan tingkat kepuasan Karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan Gaya Kepemimpinan Suportif.

H4 : Ada perbedaan tingkat kepuasan Karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan Gaya Kepemimpinan Direktif.

### 2.3. Definisi Operasional

1. Gaya Kepemimpinan Suportif adalah gaya kepemimpinan yang merujuk pada kadar keterlibatan pemimpin dalam komunikasi dua arah, mendengar, mendorong serta melibatkan pengikut dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan Suportif diukur dari dimensi – dimensi :

- a. Membantu pegawai baru berinteraksi yaitu membantu pegawai baru untuk lebih mengenal seluk beluk pekerjaan barunya.
  - b. Kebiasaan membantu bawahan yaitu kebiasaan membantu bawahan untuk melaksanakan tugasnya.
  - c. Mengerti keinginan bawahan yaitu berusaha mengetahui dan memahami keinginan dan aspirasi bawahan.
2. Gaya Kepemimpinan Direktif adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan pada kadar keterlibatan pemimpin dalam komunikasi satu arah, menetapkan peranan bawahan, dan memberitahu bawahan tentang yang harus dikerjakan, di mana dan bagaimana melakukannya serta secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas.

Gaya kepemimpinan Direktif diukur dari dimensi – dimensi :

- a. Mengganti bawahan yang tidak patuh yaitu mengganti staf yang tidak mematuhi peraturan dengan staf lain yang lebih patuh.
- b. Mengecek bawahan yaitu selalu mengecek kinerja bawahan baik keseriusan kerja maupun disiplinnya.
- c. Sanksi terhadap perselisihan yaitu pemberian hukuman terhadap bawahan yang saling berbantah atau berselisih dengan rekannya.

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, dimana dalam pekerjaannya tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti aturan organisasi dan memenuhi standar kerja.

Kepuasan Kerja diukur dari dimensi – dimensi :

- a. Perasaan puas terhadap hasil pekerjaan.
- b. Perasaan puas atas lingkungan kerja.
- c. Perasaan puas atas dukungan atasan dalam pekerjaan.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### 3.1. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi merupakan sekumpulan obyek atau orang yang tercakup dalam karakteristik tertentu yang akan diamati. Dalam penelitian ini populasi yang akan diteliti adalah seluruh karyawan PT.SSSWI di Kabupaten Wonosobo dan PT. TKPI di Kabupaten Temanggung. Sedangkan Sampel adalah bagian dari populasi. Sampel diambil dengan metode Proporsional Random Sampling yaitu pengambilan sampel berdasarkan bidang atau bagian, dimana masing-masing bagian terambil sampelnya secara acak. Dari 3164 karyawan total akan diambil sample seperti pada Tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1 : Daftar Populasi dan Sampel pada PT SSSWI dan PT. TKPI

No	Nama Bagian	Populasi		Sampel	
		PT. TKPI	PT. SSSWI	PT. TKPI	PT. SSSWI
1	Bagian I	408	114	46	13
2	Bagian II	953	837	106	94
3	Bagian III	-	389	-	44
4	Bagian Non produksi	233	230	26	26
	Jumlah	1594	1570	178	177
	Jumlah Total	3164		355	

Sumber : PT. SSSWI dan PT. TKPI

Sampel diambil berdasarkan stratifikasi proporsional random sampling dan jumlah sampel dihitung berdasarkan rumus Slovin (Husein, 1997) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Dimana      $n$    = Ukuran sample

$N$    = Jumlah Populasi

$E$    = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel masih dapat ditolerir atau diinginkan.

Dalam penelitian ini nilai  $e = 5 \%$ , maka jumlah sampel sebanyak 355 karyawan.

### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden penelitian, dalam hal ini adalah karyawan PT. Surya Sindoro Sumbing Wood Industry (PT. SSSWI) Wonosobo dan PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry ( PT. TKPI ) Temanggung melalui angket dengan alat bantu kuesioner. Pengumpulan data dilakukan secara tertutup untuk menjamin independensi hasil pengisian. Data sekunder diperoleh secara tidak langsung dari dokumen-dokumen dan literatur-literatur yang mendukung penelitian ini.



### 3.3 Skala Pengukuran

Untuk mengukur Gaya Kepemimpinan Suportif dan Gaya Kepemimpinan Direktif serta Kepuasan Kerja digunakan skala ordinal, yang merupakan skala berjenjang di mana data diperoleh dengan cara kategorisasi atau klasifikasi tetapi di antara data tersebut ada hubungan sehingga sesuatu lebih atau kurang dari yang lain. Tipe skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert, yang mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial ( Sugiyono, 2000 ). Melalui skala Likert variabel yang diukur dijabarkan menjadi sub variabel kemudian sub variabel dijabarkan menjadi komponen-komponen yang terukur sebagai dasar penyusunan item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif sebagai berikut : sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju. Untuk keperluan kuantitatif, maka jawaban masing-masing instrumen diberi skor Sangat Setuju (SS) / Sangat Puas (SP) = 5, Setuju (S) / Puas (P) = 4, Ragu-ragu (RR) = 3, Tidak Setuju (TS) /Tidak Puas (TP) = 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS)/Sangat Tidak Puas (STP) = 1

### 3.4 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan Koefisien Kontingensi C sebagai suatu ukuran kadar asosiasi atau relasi antara dua variabel. Analisis ini termasuk

analisis Multivariat karena menyangkut hubungan dua atau lebih variable di mana variable-variabel tersebut dianalisis bersama-sama.

Pada penelitian ini berdasarkan justifikasi teoritis yang cukup maka dapat menganalisis adanya hubungan antara Gaya Kepemimpinan Suportif dan Gaya Kepemimpinan Direktif dengan Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Surya Sindoro Sumbing Wood Industry (PT. SSSWI) di Kabupaten Wonosobo dan PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry ( PT. TKPI ) di Kabupaten Temanggung. Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Direktif dan Kepuasan Kerja dirumuskan sebagai sebuah Faktor yang tidak diukur secara langsung, tetapi dibentuk melalui dimensi-dimensi yang diamati sebagai variable indicator.

Dimensi dari Gaya Kepemimpinan Suportif adalah : Membantu pegawai baru berinteraksi, Kebiasaan membantu bawahan dan Mengerti keinginan bawahan.

Dimensi dari Gaya Kepemimpinan Direktif adalah : Mengganti bawahan yang tidak patuh, Mengecek bawahan dan Sanksi terhadap perselisihan.

Dimensi dari Kepuasan Kerja adalah : Puas terhadap hasil pekerjaan, Puas terhadap lingkungan kerja dan Puas terhadap dukungan atasan.

Masing-masing dimensi diukur melalui butir-butir pertanyaan dalam kuesioner kemudian digunakan untuk menghitung faktor-faktor Gaya

Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Direktif dan Kepuasan Kerja Karyawan. Selanjutnya dengan analisis Chi-Square diteliti apakah ada perbedaan tingkat kepuasan Karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan Gaya Kepemimpinan Suportif dan apakah ada perbedaan tingkat kepuasan Karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan Gaya Kepemimpinan Direktif. Dianalisis pula tingkat atau besarnya hubungan antara tiap-tiap Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja melalui Koefisien Kontingensi. Selanjutnya dapat dilihat gaya kepemimpinan mana yang mempunyai hubungan lebih kuat dengan kepuasan kerja sehingga dapat dipilih gaya kepemimpinan yang lebih cocok untuk diterapkan pada PT. Surya Sindoro Sumbing Wood Industry ( PT. SSSWI ) dan PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry ( PT. TKPI ).

### **3.5 Uji Kualitas Data**

Sesuai penjelasan di atas, instrumen yang dipakai dalam penelitian ini adalah angket. Ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket yaitu keharusan sebuah angket untuk *valid* dan *reliable*, maka perlu dilakukan pengujian Validitas dan Reliabilitas. Kedua proses pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket sudah valid dan reliable.

### 3.5.1 Uji Validitas

Butir pertanyaan pada suatu angket dikatakan valid (sah) jika pertanyaan tersebut mampu untuk mengungkapkan 'sesuatu' yang akan diukur oleh angket tersebut. Dalam hal ini, 'sesuatu' tersebut adalah dimensi-dimensi dari faktor yang diamati dan tidak diukur secara langsung. Kevalidan butir pertanyaan ditunjukkan dengan besarnya nilai Korelasi Product Moment ( $r_{xy}$ ) dan kemudian dilakukan uji hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis :

$H_0$  : Skor butir valid

$H_1$  : Skor butir tidak valid

2. Menentukan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$

3. Mencari r hasil yang dirumuskan dengan :

$$r_{xy} = \frac{\sum XY}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Di mana :

$r_{xy}$  = Koefisien Korelasi antara butir dengan total skor

x = Skor pertanyaan yang dihitung validitasnya

y = Total skor untuk variabel yang terdiri dari beberapa komponen pertanyaan

N = Jumlah sample

#### 4. Mengambil keputusan

Menurut Singgih Santoso (2000) dasar pengambilan keputusan adalah suatu butir pertanyaan atau variable akan valid hanya jika  $r$  hasil positif dan  $r$  hasil  $> r$  table. Jika  $r$  hasil tidak positif atau  $r$  hasil  $< r$  table maka butir tersebut tidak valid. Namun ada pula pendapat (Sugiyono, 2000) bahwa nilai minimum untuk  $r$  agar butir instrumen dinyatakan valid adalah 0,3. Jika nilai korelasi tersebut kurang dari 0,3 maka butir tersebut tidak valid. Kita dapat menggunakan salah satu dari kedua pendapat tersebut sesuai dengan kepentingan penelitian.

#### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Suatu butir pertanyaan atau variable dikatakan reliabel (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan tersebut adalah konsisten / stabil.

Disusun hipotesis sebagai berikut :

##### 1. Hipotesis :

$H_0$  : butir pertanyaan reliable

$H_1$  : butir pertanyaan tidak reliabel

##### 2. Menentukan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$

##### 3. Menghitung $r$ Alpha

Besarnya nilai reliabilitas (keandalan) data dinyatakan melalui Formula koefisien Alpha untuk estimasi tes belah dua yang dirumuskan sebagai berikut :

$$r_{xx'} \geq \alpha = 2 \left[ 1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S_x^2} \right]$$

Di mana :

$S_1^2$  dan  $S_2^2$  = Varians skor belahan 1 dan belahan 2

$S_x$  = Varians skor tes

#### 4. Mengambil keputusan

Jika  $r_{\text{Alpha}} > r_{\text{table}}$  maka butir tersebut reliable. Ada pula pendapat yang menyatakan butir pertanyaan akan reliabel jika  $\text{Alpha} > 0,70$ . Kita dapat memilih salah satu dari kedua kriteria sesuai dengan tujuan penelitian.

Jika butir-butir pertanyaan sudah valid dan reliable, berarti sudah bisa digunakan untuk mengukur dimensi-dimensi dari suatu faktor. Sebaliknya jika ada butir pertanyaan yang tidak valid dan reliable maka harus dibuang atau diganti dengan butir yang lain. Langkah selanjutnya adalah menguji apakah dimensi-dimensi yang dihasilkan dari butir pertanyaan sudah valid dan reliable untuk mengukur faktor-faktor yang ada. Proses pengujian yang dilakukan sama dengan uji validitas dan reliabilitas sebelumnya. Jika ada dimensi yang tidak valid dan reliable untuk mengukur suatu faktor, maka harus dibuang atau diganti dengan dimensi yang lain. Jika semua dimensi

sudah valid dan reliable untuk mengukur faktor masing-masing maka faktor yang terbentuk dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

### **3.6 Metode Analisis**

#### **3.6.1 Uji Kuadrat Chi ( Chi-Square )**

Siegel (1994) menyatakan uji Chi-Square dilakukan untuk menentukan signifikansi perbedaan – perbedaan antara dua atau lebih kelompok independen. Dalam penelitian ini uji Chi-Square dilakukan untuk mengetahui apakah ada perbedaan tingkat kepuasan karyawan dengan gaya kepemimpinan suportif pada PT. SSSWI dan PT. TKPI serta perbedaan tingkat kepuasan karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan gaya kepemimpinan Direktif.

Juga untuk mengetahui apakah dua variabel yang akan dianalisis mempunyai hubungan (relationship). Untuk menguji hubungan antara dua variabel dapat dilakukan dengan menggunakan uji Chi-Square ( $\chi^2$ ). Uji ini dikenal dengan istilah uji kontingensi. Data mengenai variabel yang akan diuji harus dikelompokkan menjadi beberapa kelompok dan masing-masing kelompok berisi frekuensi data yang memenuhi kelompok tersebut. Masing-masing kelompok menempati baris atau kolom dalam tabel kontingensi. Dalam hal ini kelompok yang menempati baris adalah Gaya Kepemimpinan dan kelompok yang menempati kolom adalah Kepuasan Kerja. Untuk Gaya Kepemimpinan variabel-variabel pilihannya Sangat Setuju, Setuju, Ragu-

ragu, Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju. Sedangkan untuk Kepuasan Kerja variabel-variabel pilihannya Sangat Puas, Puas, Ragu-ragu, Tidak Puas dan Sangat Tidak Puas.

Formula untuk menentukan nilai  $\chi^2$  adalah :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dimana :

$\chi^2$  = Chi Kuadrat

$O_{ij}$  = Frekuensi observasi pada baris ke - i dan kolom ke - j

$E_{ij}$  = Frekuensi harapan pada baris ke - i dan kolom ke - j

Nilai  $\chi^2$  yang lebih besar dari  $\chi^2_{\text{tabel}}$  menandakan bahwa kedua variabel saling berhubungan (berkorelasi).

### 3.6.2 Koefisien Kontigensi

Jika dari hasil perhitungan chi square, menunjukkan adanya hubungan antara faktor yang satu dengan yang lainnya, selanjutnya adalah mencari derajat hubungan antara dua faktor tersebut dengan koefisien kontigensi dengan rumus sebagai berikut ( Sudjana , 1997) :

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Di mana : C = Koefisien Kontingensi

$\chi^2$  = Chi Kuadrat

n = Jumlah frekwensi pengamatan



Hubungan antara kedua variabel makin erat jika nilai C semakin dekat dengan 1. Kelemahan dari Koefisien Kontingensi ini dalam menggambarkan asosiasi dua variabel adalah koefisien ini tidak dapat mencapai satu untuk hubungan yang sempurna. Batas atas dari C adalah :

$$C_{\max} = \sqrt{\frac{k-1}{k}}$$

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1      Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **4.1.1    PT. Surya Sindoro Sumbing Wood Industry Wonosobo ( PT. SSSWI )**

PT. SSSWI Wonosobo adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri kayu olahan. Perusahaan ini didirikan tanggal 15 Mei 1989 berdasarkan Akte Notaris Sinta Susikto, SH No 98 dan sekaligus merubah dari perusahaan biasa menjadi perusahaan yang bekerja dalam rangka Penanaman Modal Dalam Negeri ( PMDN ). Akta pendirian beserta perubahannya disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusan Nomor CZ-11520-HT.01.01 Tahun 1989, tanggal 21 Desember 1989 dan didaftarkan dalam buku register pada Kantor Pengadilan Negeri Jakarta Pusat No.24/1990, tanggal 18 Januari 1990 dengan luas areal pabrik 11 hektar.

Pada awalnya para pemilik perusahaan ini telah mendirikan perusahaan pengolahan plywood yaitu PT. Tanjung Johor Wood Industry di Jambi dan perusahaan kayu olahan PT. Suralaya Perkasa di Merak Jawa Barat. Para pemilik perusahaan tersebut adalah asli kelahiran Wonosobo, kemudian oleh pemerintah Kabupaten Wonosobo mereka dihimbau untuk mendirikan pabrik kayu olahan di Wonosobo guna meningkatkan

pendapatan daerah dan pendapatan masyarakat setempat. Setelah dilakukan survei, ternyata daerah Wonosobo dan sekitarnya mempunyai ketersediaan bahan baku yang cukup melimpah, terutama jenis Albasia dan Pinus. Pada Tahun 1989 diputuskan untuk mendirikan industri kayu olahan di Desa Sedayu Kecamatan Sapuran Kabupaten Wonosobo, dengan bidang usaha awal ialah Saw Mill yaitu penggergajian kayu log pinus dan albasia menjadi papan, baik basah maupun kering untuk diproses lebih lanjut pada pabrik yang sudah ada sebelumnya yaitu PT. Suralaya Perkasa Merak Jawa Barat dan PT. Tanjung Johor Wood Industry di Jambi.

Sehubungan dengan permintaan pasar terhadap hasil industri kayu olahan semakin banyak maka diputuskan untuk mengembangkan dari bidang usaha awal yaitu saw mill menjadi orientasi pada industri wood working. Karena bahan baku cukup melimpah suplai kedua perusahaan di Jambi maupun di Merak selalu terpenuhi, tetapi tidak menjadi prioritas pertama.

Untuk meningkatkan nilai tambah dari hanya memproses barang setengah jadi untuk di ekspor ke luar negeri menjadi barang jadi berupa furniture maupun interior, maka pada Tahun 1995 di lokasi PT. SSSWI didirikan industri furniture component yaitu mengolah lebih lanjut hasil yang diproses di wood working menjadi komponen – komponen furniture

dan interior dengan tujuan ekspor Jepang, Amerika Serikat dan negara-negara Eropa.

#### **4.1.2. PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry (PT.TKPI)**

PT. TKPI adalah perusahaan yang bergerak dalam industry kayu olahan dengan produk spesial parquet flooring (lantai kayu) .Perusahaan ini didirikan pada tanggal 9 Pebruari 1994 dengan ijin Proyek Nomor 3321-03-010930 dan akte Nomor 143/I/PMDN/1994. Setelah proyek selesai maka diajukan ijin usaha HO No.504/08/1995, tanggal 24 April 1995, yang beralamat di Jl. Raya Ambarawa Magelang Km.13 Pingit kecamatan Pringsurat Kabupaten Temanggung Propinsi Jawa Tengah dengan luas 12 hektar.

PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry merupakan pengembangan dari perusahaan yang sudah ada sebelumnya yaitu PT. Tanjung Johor Wood Industry di Jambi, PT.Suralaya Perkasa di Jawa Barat, dan PT.Surya Sindoro Sumbing Wood Industry di Wonosobo.

PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry menyadari bahwa persaingan perusahaan yang memproduksi parquet ini cukup ketat, tidak hanya perusahaan dalam negeri saja, namun juga perusahaan di luar negeri. Untuk itu upaya-upaya untuk menjaga kepercayaan mutu produk dan merebut pasar selalu dijalankan agar perusahaan tetap eksis dan terus berkembang.

Upaya ini antara lain dilakukan dengan mengikuti pameran - pameran produk tingkat internasional baik di dalam maupun di luar negeri.

Bahan baku yang digunakan sebagian besar merupakan kayu import dan hanya sebagian kecil kayu dalam negeri, hal ini dilakukan dalam usaha menyesuaikan permintaan pasar yang pada umumnya di ekspor ke negara-negara Eropa dan Amerika Serikat.

#### **4.1.3. Data-data Obyek Penelitian**

##### **4.1.3.1 Data Proses Produksi PT. SSSWI dan PT. TKPI**

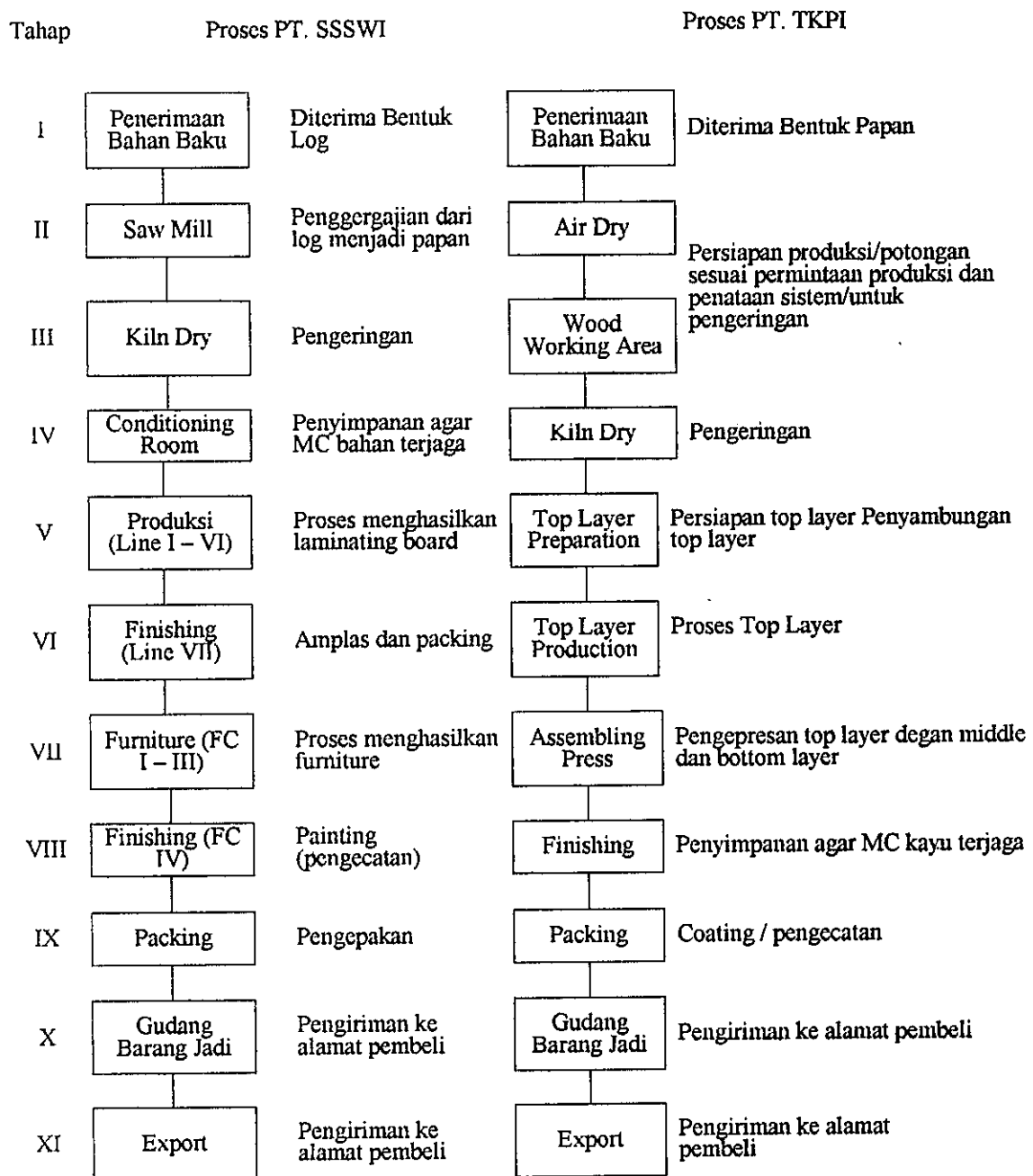
Pada Gambar. 4.1 terlihat ada perbedaan proses produksi antara PT. SSSWI dengan PT. TKPI.

Dalam proses produksinya PT. SSSWI memproses berupa bahan baku berbentuk log diproses melalui saw mill dengan hasil papan-papan kemudian dikeringkan di kiln dry. Setelah dikeringkan diproses di wood working menjadi barang setengah jadi dan diproses lagi dibagian furniture untuk dibuat furniture dan interior atau barang jadi yang siap diekspor.

Sedangkan proses produksi pada PT. TKPI, bahan baku berupa papan-papan yang sudah diproses diluar pabrik selanjutnya diproses di wood working menghasilkan potongan-potongan kecil sesuai ukuran yang ditentukan. Dari wood working dikeringkan di kiln dry untuk menghasilkan kadar air tertentu kemudian diproses melalui tahapan-tahapan top layer

production, top layer preparation, assembling press, finishing dan dipacking untuk siap diekspor. Hasil produksi dari PT. TKPI yaitu flooring parquet.

Gambar 4.1 Proses produksi pada PT. SSSWI dan PT. TKPI



#### 4.1.3.2 Data Ekspor PT. SSSWI dan PT. TKPI

Sebagai perusahaan penghasil devisa dari sektor non migas yang bergerak dibidang perkayuan, sudah selayaknya perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas-nya agar mampu bersaing dipasaran.

Perkembangan ekspor PT. SSSWI maupun PT. TKPI dalam setiap tahunnya ada peningkatan, dimana data tentang pertumbuhan volume ekspor nampak seperti pada Tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1 Data Ekspor PT. SSSWI dan PT. TKPI

No	Tahun	Volume ( M <sup>3</sup> )	
		PT. SSSWI	PT. TKPI
1	1997	25.118,3153	21.212,3600
2	1998	26.576,0260	24.955,7200
3	1999	29.166,1481	27.728,5800
4	2000	32.727,1182	31.538,1008
5	Okt.2001	31.504,3336	29.431,9509

Sumber : PT. SSSWI dan PT TKPI

Dari Tabel 4.1 terlihat bahwa pada tahun 1997 jumlah volume ekspor PT. SSSWI 25.118,3153 M<sup>3</sup> meningkat menjadi 32.727,1182 M<sup>3</sup> pada tahun 2000 dan sampai dengan akhir Oktober 2001 mencapai 31.504,3336 M<sup>3</sup>.

Dari Tabel 4.2 terlihat bahwa PT. SSSWI dan PT. TKPI tidak mengurangi karyawan akan tetapi setiap tahunnya selalu membuka penerimaan karyawan seperti pada periode 31 Desember 1997 PT. SSSWI = 1.048 orang dan PT. TKPI = 711 orang meningkat pada periode 31 Desember 1998 PT. SSSWI = 1.173 orang dan PT. TKPI = 1.290 orang. Selanjutnya pada periode 31 Desember 1999 PT. SSSWI = 1.339 orang dan PT. TKPI = 1.449 orang dan meningkat lagi pada periode 31 Desember 2000 PT. SSSWI = 1.458 orang dan PT. TKPI = 1.511 orang. Kemudian akhir periode 31 Oktober 2001 tercatat PT. SSSWI = 1.570 orang dan PT. TKPI = 1.594 orang. Jadi dalam lima periode PT. SSWI maupun PT. TKPI selalu mengalami peningkatan jumlah karyawan.

#### **4.1.4 Gambaran Umum Responden**

Pada penelitian ini responden digambarkan berdasarkan tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin dan masa kerja karena faktor-faktor tersebut dipandang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang menjadi topik penelitian ini.

##### **4.1.4.1 Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat pendidikan menunjukkan kemampuan masing-masing individu karyawan dalam mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, makin tinggi tingkat pendidikan makin mudah menerima instruksi kerja,



sehingga tingkat pendidikan dipandang perlu untuk diamati dalam penelitian ini, di mana gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan dari kedua perusahaan PT. SSSWI dan PT. TKPI terlihat dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Distribusi Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.

No.	Tingkat Pendidikan	PT. SSSWI		PT. TKPI	
		JUMLAH	PROSENTASE	JUMLAH	PROSENTASE
1	SLTP	58	32,77	47	26,41
2	SLTA	98	55,37	114	64,04
3	D <sub>3</sub>	12	6,78	10	5,62
4	S <sub>1</sub>	9	5,08	7	3,93
JUMLAH		177	100	178	100

Sumber : PT. SSSWI dan PT TKPI

Dari Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa pada PT. SSSWI, karyawan dengan tingkat pendidikan SLTP sebanyak 58 responden atau 32,77 % dari jumlah seluruh reasponden sedangkan karyawan dengan tingkat pendidikan SLTA sebanyak 98 responden atau 55,37 % dari jumlah seluruh responden. Dan karyawan dengan tingkat pendidikan D<sub>3</sub> / S<sub>1</sub> sebanyak 22 responden atau 11,86 % dari jumlah seluruh responden.

Dari Tabel 4.3 dapat juga dilihat bahwa pada PT. TKPI, karyawan dengan tingkat pendidikan SLTP sebanyak 47 responden atau 26,41 % dari jumlah seluruh reasponden sedangkan karyawan dengan tingkat pendidikan SLTA sebanyak 114 responden atau 64,04 % dari jumlah seluruh responden. Dan karyawan dengan tingkat pendidikan D<sub>3</sub> / S<sub>1</sub> sebanyak 17 responden atau 9.55 % dari jumlah seluruh responden, dari uraian tersebut terlihat baik PT. SSSWI maupun PT. TKPI mayoritas pendidikan pada karyawan tingkat SLTA.

#### **4.1.4.2 Responden berdasarkan Usia**

Usia merupakan faktor penting dalam penelitian kepuasan kerja karena berkaitan erat dengan tingkat kedewasaan, baik kedewasaan teknis, dalam arti ketrampilan melaksanakan tugas maupun kedewasaan psikologis, dalam arti mampu menunjukkan sifat-sifat kematangan intelektual dan psikologis. Faktor usia juga menunjukkan tingkat produktivitas karyawan tersebut, semakin meningkat usia seseorang maka kinerjanya semakin berkurang. Sehingga tingkat usia dipandang perlu sebagai parameter dalam penelitian ini, dimana gambaran responden berdasarkan tingkat usia terlihat dalam Tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4 Distribusi Responden berdasarkan Tingkat Usia.

No.	Usia (Tahun)	PT. SSSWI		PT. TKPI	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	≤24	28	15,82	49	27,53
2	25 – 29	62	35,03	85	47,75
3	30 – 34	60	33,90	38	21,35
4	35 – 39	26	14,69	4	2,25
5	40 ≥	1	0,56	2	1,12
JUMLAH		177	100	178	100

Sumber : PT. SSSWI dan PT. TKPI

Dari Tabel 4.4 usia < 35 PT. SSSWI sebesar 84,75 % sedangkan pada PT. TKPI 96,63 % ini menggambarkan bahwa peningkatan produktivitas akan lebih mudah berkembang karena mayoritas responden sebagian besar berusia kurang dari 35 tahun yaitu sebesar 90.69 % yang tentunya pada industri kayu dalam produksinya banyak membutuhkan tenaga fisik.

#### 4.1.4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Walaupun gerakan emansipasi berkembang namun tetap tidak bisa dipungkiri adanya perbedaan-perbedaan mendasar antara perempuan dan laki-laki, antara lain dalam hal fisik. Di perusahaan kayu seperti PT. SSSWI dan PT. TKPI di mana tenaga fisik sangat diperlukan, maka tenaga kerja yang

direkrut oleh PT. SSSWI dan PT. TKPI lebih banyak laki-laki daripada wanita, seperti nampak dalam Tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Distribusi Responden berdasarkan Jenis Kelamin.

No.	Jenis Kelamin	PT. SSSWI		PT. TKPI	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	Laki-laki	158	89,27	160	89,89
2	Perempuan	19	10,73	18	10,11
Jumlah		177	100	178	100

Sumber : PT. SSSWI dan PT TKPI

Dari Tabel 4.5 Jenis kelamin laki-laki dari PT. SSSWI maupun PT. TKPI lebih dari 89 % ini membuktikan bahwa dalam industri perkayuan memang banyak membutuhkan tenaga fisik untuk proses industri di lapangan. Sehingga dapat diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dari responden perempuan.

#### 4.1.4.4 Responden berdasarkan Masa Kerja

Setiap perusahaan menginginkan para karyawannya terus bekerja pada perusahaan tersebut selama masa produktifnya, karena semakin lama masa kerja karyawan tersebut, ia dipandang semakin loyal pada perusahaan

dan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan. Oleh karena itu perlu diketahui masa kerja karyawan sehubungan dengan penelitian ini, seperti gambaran responden nampak dalam tabel 4.6.

Tabel 4.6 Distribusi Responden berdasarkan Masa Kerja.

No.	Masa Kerja (tahun)	PT. SSSWI		PT. TKPI	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	0 – 3	37	20,91	57	32,02
2	4 – 6	41	23,16	118	66,29
3	7 – 9	44	24,86	3	1,69
4	10 – 12	55	31,07	0	0
JUMLAH		177	100	178	100

Sumber : PT. SSSWI dan PT TKPI

Dari Tabel 4.6 terlihat masa kerja lebih dari 4 tahun di PT. SSSWI sebanyak 79,09 % dan lebih dari 4 tahun di PT. TKPI sebanyak 67,98 % . Hal ini sesuai dengan harapan dan keinginan perusahaan bahwa karyawan yang mempunyai masa kerja lama diprioritaskan mendapat kesempatan untuk menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi sesuai dengan perkembangan prestasinya.

## 4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

### 4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan melihat besarnya koefisien korelasi dari Pearson's Product Moment ( $r$  hasil) antara skor masing-masing item dengan skor total item (corrected item-total correlation). Jika  $r$  hasil tiap item faktor tersebut positif dan  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel maka butir tersebut valid (Santoso, S, 2000). Pada penelitian ini nilai  $r$  tabel untuk penelitian pada PT. SSSWI dan PT. TKPI adalah 0,0874 yaitu nilai  $r$  pada  $df = n - 2 = 355 - 2 = 353$ .

Tabel 4.7 menyajikan hasil uji terhadap 9 item yang ditanyakan kepada responden tentang gaya kepemimpinan suportif pada PT. SSSWI dan PT. TKPI. Hasilnya menunjukkan bahwa semua item dari masing-masing mempunyai nilai koefisien korelasi pearson's product moment ( $r$  hasil) di atas lebih besar dari 0,0874. Tabel 4.8 hasilnya dari 9 item pertanyaan menunjukkan bahwa semua item dari masing-masing mempunyai nilai koefisien korelasi pearson product momen ( $r$  skor) di atas lebih besar dari 0,087 begitu juga Tabel 4.9 nilai koefisien korelasi pearson's product moment dari 9 item pertanyaan mempunyai nilai lebih besar dari 0,0874 sehingga semua pertanyaan valid dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 4.7 Nilai Koefisien Korelasi Pearson's Product Moment Gaya Kepemimpinan Suportif PT. SSSWI dan PT. TKPI.

No	Dimensi Gaya Kepemimpinan Suportif	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	Berinteraksi dengan Karyawan		
	Butir 1	0,3618	Valid
	Butir 2	0,5109	Valid
	Butir 3	0,5271	Valid
2	Kebiasaan Membantu Karyawan		
	Butir 4	0,5354	Valid
	Butir 5	0,5891	Valid
	Butir 6	0,3650	Valid
3	Mengerti Keinginan Karyawan		
	Butir 7	0,5650	Valid
	Butir 8	0,5416	Valid
	Butir 9	0,5856	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Selanjutnya dilakukan pengujian terhadap 9 item pada dimensi-dimensi gaya kepemimpinan direktif. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.8

Tabel 4.8 Nilai Koefisien Korelasi Pearson's Product Moment Gaya Kepemimpinan Direktif PT. SSSWI dan PT. TKPI.

No	Dimensi Gaya Kepemimpinan Direktif	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	Mengganti Karyawan		
	Butir 10	0,3913	Valid
	Butir 11	0,5416	Valid
	Butir 12	0,4719	Valid
2	Mengecek Karyawan		
	Butir 13	0,2469	Valid
	Butir 14	0,5259	Valid
	Butir 15	0,4615	Valid
3	Pemberian Sanksi kepada Karyawan		
	Butir 16	0,4550	Valid
	Butir 17	0,5164	Valid
	Butir 18	0,2695	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Tabel 4.8 di atas menunjukkan semua 9 item faktor gaya kepemimpinan direktif mempunyai nilai koefisien korelasi Pearson's Product Moment lebih dari r tabel sehingga dinyatakan valid dan dapat disertakan dalam analisis selanjutnya.



Pengujian validitas selanjutnya terhadap faktor kepuasan kerja karyawan yang terdiri dari 9 item dari 3 variabel yang selengkapny pada Tabel 4.9

Tabel 4.9 Nilai koefisien korelasi Pearson's Product Moment Kepuasan Kerja Karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI.

No	Dimensi Kepuasan Kerja	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	Puas Terhadap Hasil Pekerjaan		
	Butir 19	0,1051	Valid
	Butir 20	0,9857	Valid
	Butir 21	0,9483	Valid
2	Puas terhadap Lingkungan Kerja		
	Butir 22	0,9781	Valid
	Butir 23	0,2107	Valid
	Butir 24	0,0939	Valid
3	Puas terhadap Dukungan Atasan		
	Butir 25	0,0889	Valid
	Butir 26	0,2082	Valid
	Butir 27	0,9867	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Tabel 4.9 di atas menunjukkan semua 9 item faktor kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien korelasi Pearson's Product Moment lebih dari r tabel

sehingga dinyatakan valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan penelitian pada PT. SSSWI dan PT. TKPI adalah valid dan dapat disertakan dalam analisis lebih lanjut.

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas (keandalan) dilakukan untuk melihat konsistensi internal (*internal consistency*) dari item-item yang valid dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach. Hasil lengkap dapat dilihat pada lampiran 3 dan secara ringkas pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10 Nilai Koefisien Alpha Cronbach pada PT. SSSWI dan PT. TKPI

No	Faktor-faktor	Alpha Cronbach
1	Gaya Kepemimpinan Suportif	0,8104
2	Gaya Kepemimpinan Direktif	0,7510
3	Kepuasan Kerja	0,8407

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Hasil pengujian reliabilitas terhadap 9 items faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Suportif pada PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan uji belah dua menghasilkan nilai koefisien alpha Cronbach sebesar 0,8104. Pengujian terhadap 9 items faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Direktif menghasilkan nilai koefisien alpha Cronbach sebesar 0,7510. Pengujian terhadap 9 items faktor-faktor Kepuasan Kerja menghasilkan nilai koefisien alpha Cronbach sebesar 0,8407.

Ada beberapa pendapat yang menyatakan bahwa meskipun nilai koefisien alpha Cronbach seharusnya mempunyai nilai lebih dari 0.9 tetapi bila alpha Cronbach mencapai nilai sebesar 0.7 maka nilai koefisien alpha Cronbach tersebut sudah dapat dianggap sebagai nilai batas yang dapat diterima untuk penilaian tingkat reliabilitas (Augusty, 2000). Menurut Sekaran (1992) nilai koefisien alpha 0,6 dikatakan jelek, nilai 0,7 dikatakan dapat diterima sedangkan nilai lebih dari 0,8 disebut baik.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut maka reliabilitas data penelitian pada PT. SSSWI dan PT. TKPI dapat dipenuhi maka dua syarat data hasil angket dapat digunakan dalam penelitian ilmiah yaitu valid dan reliabel telah terpenuhi sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### **4.3 Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis**

Setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas maka semua pertanyaan pada faktor gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja dinyatakan valid dan reliable. Selanjutnya diperhatikan deskripsi data hasil penelitian untuk mengetahui gaya kepemimpinan mana yang memberikan kontribusi yang besar terhadap kepuasan kerja. Dilakukan pula uji Chi-Square untuk mengetahui adakah perbedaan tingkat kepuasan diantara karyawan dengan gaya kepemimpinan serta analisis terhadap koefisien kontingensi untuk mengetahui besarnya

hubungan antara masing-masing gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. SSSWI dan PT. TKPI.

Sebelum dilakukan analisis terlebih dahulu didefinisikan variabel baru dari masing-masing gaya kepemimpinan suportif, direktif dan kepuasan kerja berdasarkan ranking. Untuk faktor gaya kepemimpinan suportif, butir 1 sampai dengan 9 dari hasil kuesioner dijumlahkan sehingga diketahui total skor dari masing-masing responden, dimana nilai total minimal adalah 9 dan total skor maksimal adalah 45. Kemudian didefinisikan berdasarkan ranking yaitu 9 – 22 termasuk kategori rendah, 23 – 30 kategori sedang, dan 31 – 45 termasuk kategori tinggi. Kategori rendah diberi skor 1 dan kategori sedang diberi skor 2 dan kategori tinggi diberi skor 3. Interval pada kategori rendah dan tinggi dibuat lebih lebar dari pada kategori sedang untuk lebih memperjelas pandangan responden terhadap gaya kepemimpinan suportif. Demikian pula untuk gaya kepemimpinan direktif, butir 10 sampai butir 18 dijumlahkan sehingga diketahui total skornya dan didefinisikan berdasarkan ranking sebagaimana gaya kepemimpinan suportif. Untuk faktor kepuasan kerja dijumlahkan butir 19 sampai butir 27 kemudian total skornya diranking dengan kategori rendah, sedang, tinggi dengan interval seperti pada gaya kepemimpinan suportif maupun direktif.

#### **4.3.1 Analisis Hasil Penelitian**

Berikut ini ditampilkan deskripsi data hasil penelitian berupa tabulasi silang antara masing-masing gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pada PT. SSSWI dan PT. TKPI. Sehingga dipunyai enam tabel yang akan ditampilkan yaitu :

1. Tabel gaya kepemimpinan suportif PT. SSSWI dan PT. TKPI
2. Tabel gaya kepemimpinan direktif PT. SSSWI dan PT. TKPI
3. Tabel kepuasan kerja pada PT. SSSWI dan PT. TKPI.
4. Tabel gaya kepemimpinan suportif dengan kepuasan kerja pada PT. SSSWI dan PT. TKPI
5. Tabel gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja pada PT. SSSWI dan PT. TKPI
6. Tabel perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan.

##### **4.3.1.1 Gaya Kepemimpinan Suportif pada PT. SSSWI dan PT. TKPI.**

Untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan suportif yang diterapkan pada PT. SSSWI dan PT. TKPI, disusun tabel jumlah responden 355 responden, yang terdiri dari 177 responden PT. SSSWI dan 178 responden PT. TKPI. Berikut ini adalah Tabel 4.11 tentang jumlah responden yang termasuk kategori rendah, sedang dan tinggi untuk gaya kepemimpinan suportif baik pada PT. SSSWI maupun pada PT. TKPI.

**Tabel 4.11 Gaya Kepemimpinan Suportif pada PT. SSSWI dan PT. TKPI**  
(dalam Prosentase )

Gaya Kepemimpinan Suportif	PT. SSSWI	PT. TKPI
Rendah	9,6	7,9
Sedang	14,7	10,1
Tinggi	75,7	82,0
Total	100 (n=177)	100 (n=178)

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa responden pada kedua perusahaan PT. SSSWI dan PT. TKPI cenderung mendukung gaya kepemimpinan suportif yang ditunjukkan dengan mayoritas termasuk kategori tinggi yaitu 75.7 % untuk PT. SSSWI dan 82,0 % untuk PT. TKPI , sedang yang mempunyai skor dengan kategori rendah dan sedang termasuk minoritas.

#### **4.3.1.2 Gaya Kepemimpinan Direktif pada PT. SSSWI dan PT. TKPI**

Untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan pada PT. SSSWI dan PT. TKPI , disusun tabel jumlah responden 355 responden, yang terdiri dari 177 responden PT. SSSWI dan 178 responden PT. TKPI. Berikut ini adalah Tabel 4.12 tentang jumlah

responden berdasarkan prosentase yang termasuk kategori rendah, sedang dan tinggi untuk gaya kepemimpinan direktif pada PT. SSSWI dan PT. TKPI.

Tabel 4.12 Gaya Kepemimpinan Direktif pada PT. SSSWI dan PT. TKPI dalam Prosentase

Gaya Kepemimpinan Direktif	PT. SSSWI	PT. TKPI
Rendah	10,7	9,0
Sedang	30,5	30,3
Tinggi	58,8	60,7
Total	100 (n=177)	100 (n=178)

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar responden termasuk kategori tinggi untuk gaya kepemimpinan direktif yaitu 58,8% untuk PT. SSSWI dan 60,7 % pada PT. TKPI, namun masih banyak yang termasuk kategori sedang dan rendah total keduanya mencapai sekitar 40 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada kedua perusahaan kurang kuat untuk menerapkan gaya kepemimpinan direktif.

#### 4.3.1.3 Kepuasan Kerja pada PT SSSWI dan PT. TKPI.

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari diskripsi data kepuasan kerja dengan melihat pilihan dari mayoritas responden apakah tingkat kepuasan kerjanya termasuk rendah, sedang atau tinggi. Jika kepuasan kerja dari mayoritas responden termasuk kategori tinggi berarti sebagian besar karyawan telah merasa puas. Sebaliknya jika mayoritas responden tingkat kepuasannya termasuk kategori rendah, berarti sebagian besar karyawan belum merasakan kepuasannya.

Maka disusunlah tabel kepuasan kerja pada PT. SSSWI dan PT. TKPI sebagaimana terlihat pada Tabel 4.13 sebagai berikut :

Tabel 4.13 Kepuasan Kerja pada PT SSSWI dan PT. TKPI dalam Prosentase

Kepuasan Kerja Karyawan	PT. SSSWI	PT. TKPI
Rendah	11,9	10,1
Sedang	15,3	12,9
Tinggi	72,9	77
Total	100 (n=177)	100 (n=178)

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan yang termasuk kategori tinggi untuk kepuasan kerja yaitu 72,9 % pada PT.



SSSWI dan 77 % pada PT. TKPI. Sedangkan yang termasuk kategori sedang dan rendah merupakan minoritas responden. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja pada kedua perusahaan adalah tinggi.

#### 4.3.1.4 Analisis Gaya Kepemimpinan Suportif dengan Kepuasan kerja PT.

##### SSSWI dan PT. TKPI

Diharapkan gaya kepemimpinan suportif mempunyai hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja pada PT. SSSWI dan PT. TKPI. Untuk melihat hubungan tersebut disusun tabel diskripsi data hasil penelitian terhadap gaya kepemimpinan suportif dengan kepuasan kerja sebagaimana terlihat pada Tabel 4.14 sebagai berikut :

Tabel 4.14 Analisis Gaya Kepemimpinan Suportif dengan Kepuasan Kerja PT. SSSWI dan PT. TKPI (dalam Prosentase).

KEPUASAN	Gaya Kepemimpinan Suportif			Total
	Rendah	Sedang	Tinggi	
Rendah	32,3	25,0	6,4	11,0
Sedang	32,3	25,0	10,4	14,1
Tinggi	35,5	50,0	83,2	74,9
Total	100 (n = 31)	100 (n = 44)	100 (n = 280)	100 (n = 355)

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Dari Tabel 4.14 menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan responden yang mempunyai skor tinggi untuk gaya kepemimpinan suportif yaitu 280 dari total 355 responden. Sedangkan yang termasuk kategori sedang dan rendah masing-masing 44 dan 31 responden. Maka cukup beralasan untuk menyatakan bahwa di kedua perusahaan PT. SSSWI dan PT. TKPI telah diterapkan gaya kepemimpinan suportif. Mayoritas responden yaitu sebesar 74,9 juga mempunyai skor yang tinggi untuk kepuasan kerja, sehingga cukup beralasan pula untuk menyatakan bahwa sebagian besar responden mempunyai perasaan yang puas terhadap pekerjaannya.

Dari 280 responden yang mempunyai skor yang tinggi untuk gaya kepemimpinan suportif, mayoritas sebesar 83,2 % merupakan responden yang mempunyai skor tinggi. Sedangkan skor sedang 10,4 % dan rendah 6,4 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang setuju dengan gaya kepemimpinan suportif juga menyatakan kepuasannya.

Kemudian disusun hipotesis untuk menguji apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan suportif sebagai berikut :

$H_0$  : Tidak ada perbedaan tingkat kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan suportif.

$H_1$  : Ada perbedaan tingkat kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan suportif.

Digunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ .

Statistik uji yang digunakan adalah  $\chi^2$  dengan penolakan hipotesis adalah  $H_0$

jika  $\chi^2_{\text{hitung}} > \chi^2_{\text{table}}$  atau sig  $\chi^2 < 0,05$ .

Dari perhitungan diperoleh nilai  $\chi^2_{\text{hitung}} 52,333 > \chi^2_{\text{table}}$  dan sig  $\chi^2 = 0,000 < 0,05$  sehingga cukup kuat alasan untuk menolak  $H_0$ .

Karena  $H_0$  ditolak maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan gaya kepemimpinan suportif.

Selanjutnya hipotesis untuk mengetahui apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dengan kepuasan kerja pada PT. SSSWI dan PT. TKPI sebagai berikut :

$H_0$  : Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dengan kepuasan kerja.

$H_1$  : Ada hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dengan kepuasan kerja

Digunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ .

$H_0$  ditolak jika nilai signifikansi hitung  $< 0,05$ .

Dari perhitungan diperoleh nilai sig =  $0,000 < 0,05$  sehingga cukup kuat alasan untuk menolak  $H_0$ .

Karena  $H_0$  ditolak maka dapat disimpulkan bahwa memang terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dengan kepuasan kerja.

Dari hasil perhitungan nilai koefisien kontingensi diperoleh nilai  $C = 0,448$  yang berarti hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dengan kepuasan kerja cukup kuat relatif terhadap  $C$  maksimum sebesar 0,8165.

#### 4.3.1.5 Analisis Gaya Kepemimpinan Direktif dengan Kepuasan Kerja PT. SSSWI dan PT. TKPI (dalam prosentase ).

Diharapkan gaya kepemimpinan direktif mempunyai hubungan yang tidak kuat dengan kepuasan kerja pada PT. SSSWI dan PT. TKPI. Untuk melihat hubungan tersebut disusun tabel diskripsi data hasil penelitian terhadap gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja sebagaimana terlihat pada Tabel 4.15 sebagai berikut :

Tabel 4.15 Analisis Gaya Kepemimpinan Direktif dengan Kepuasan Kerja PT. SSSWI dan PT. TKPI ( dalam Prosentase ).

KEPUASAN	Gaya Kepemimpinan Direktif			Total
	Rendah	Sedang	Tinggi	
Rendah	25,7	16,7	5,7	11,0
Sedang	25,7	19,4	9,4	14,1
Tinggi	48,6	63,9	84,9	74,9
Total	100 (n = 35)	100 (n = 108)	100 (n = 212)	100 (n = 355)

Sumber : Hasil pengolahan data primer

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa responden yang mempunyai skor yang tinggi untuk gaya kepemimpinan direktif sebanyak 212 responden. Meskipun merupakan pilihan sebagian besar responden, namun yang termasuk kategori sedang relatif cukup besar yaitu sebanyak 108 responden dan kategori rendah 35 responden. Maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif kurang diterapkan. Dapat pula dilihat bahwa antara responden yang mempunyai skor gaya kepemimpinan direktif yang tinggi, sebagian besar yaitu 84,9 % mempunyai skor yang tinggi pula untuk kepuasan kerja. Sedangkan yang mempunyai skor sedang untuk gaya kepemimpinan direktif, sebagian besar yaitu 63,9 % juga mempunyai skor yang tinggi untuk kepuasan kerja.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagian besar responden tetap tinggi meskipun skor gaya kepemimpinan direktif sedang. Hal ini menguatkan asumsi bahwa hubungan gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja cenderung kurang kuat.

Kemudian dilakukan uji hipotesis untuk menguji apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. SSSWI dengan gaya kepemimpinan direktif.

$H_0$  : Tidak ada perbedaan tingkat kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan direktif .

$H_1$  : Ada perbedaan tingkat kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan direktif

Digunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ .

Statistik uji yang digunakan adalah  $\chi^2$  dengan penolakan hipotesis adalah  $H_0$

jika  $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{table}$  atau  $\text{sig } \chi^2 < 0,05$ .

Dari perhitungan diperoleh nilai  $\chi^2_{hitung} 32,194 > \chi^2_{table}$  dan  $\text{sig } \chi^2 = 0,000 < 0,05$  sehingga cukup kuat alasan untuk menolak  $H_0$ .

Karena  $H_0$  ditolak maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan gaya kepemimpinan direktif.

Selanjutnya dilakukan uji hipotesis untuk mengetahui apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja pada PT. SSSWI.

$H_0$  : Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja.

$H_1$  : Ada hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja

Digunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ .

$H_0$  ditolak jika nilai signifikansi hitung  $< 0,05$ .

Dari perhitungan diperoleh nilai  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$  sehingga cukup kuat alasan untuk menolak  $H_0$ .

Karena  $H_0$  ditolak maka dapat disimpulkan bahwa memang terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja.

Dari hasil perhitungan nilai koefisien kontingensi diperoleh nilai  $C = 0,288$  yang berarti hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja kurang kuat relatif terhadap  $C$  maksimum sebesar 0,8165.

#### 4.3.1.6 Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan.

Dari uraian analisis gaya kepemimpinan suportif dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. SSSWI dan PT. TKPI , serta uraian analisis gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja pada ke dua perusahaan tersebut di atas terlihat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan cukup besar seperti terlihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan.

KEPUASAN	GAYA KEPEMIMPINAN							
	Suportif				Direktif			
	Rendah	Sedang	Tinggi	Total	Rendah	Sedang	Tinggi	Total
Rendah	10 25,6%	11 28,2%	18 46,2%	39 (11,0 %) 100%	9 23,1 %	18 46,2%	12 30,8%	39 (11,0 %) 100%
Sedang	10 20,0%	11 22,0%	29 58,0%	50 (14,1%) 100%	9 18,0%	21 42,0%	20 40,0%	50 (14,1%) 100%
Tinggi	11 4,1%	22 8,3%	233 87,6%	266 (74,9%) 100%	17 6,4%	69 25,9%	180 67,7%	266 (74,9%) 100%
Total	31 8,7%	44 12,4%	280 78,9%	355 100%	35 9,9%	108 30,4%	212 59,7%	355 100%

Sumber : Hasil pengolahan data primer.

Tabel 4.16 menunjukkan perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan baik suportif maupun direktif cukup besar dari 355 responden yang menyatakan tingkat kepuasan tinggi mencapai 74,9 % sedangkan yang menyatakan tingkat kepuasan rendah dan sedang hanya 11,0 % dan 14,1 %. Walaupun tingkat perbedaan kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan secara total sama, baik gaya kepemimpinan suportif maupun direktif, akan tetapi bila dibandingkan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dari 266 responden, yang menyatakan skor tinggi untuk gaya kepemimpinan suportif sebanyak 233 responden (87,6 %) dibanding yang menyatakan skor tinggi untuk gaya kepemimpinan direktif sebesar 180 responden (67,7 %). Begitu juga yang kepuasan tinggi tetapi skor gaya kepemimpinan sedang yaitu untuk gaya kepemimpinan suportif sebesar 22 responden (8,%) dan direktif sebesar 69 responden (67,7 %) demikian pula untuk gaya kepemimpinan yang rendah 11 responden (4,1%) untuk gaya kepemimpinan suportif dan 17 responden (6,4%) untuk gaya kepemimpinan direktif.

#### **4.3.2 Pengujian Hipotesis.**

Setelah dilakukan perhitungan dan analisis data penelitian, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan.



#### 4.3.2.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama menyatakan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dengan kepuasan kerja karyawan. Dari hasil perhitungan di dapat nilai signifikansi  $\alpha = 0,00 < 0,005$  ( $H_0$  ditolak), maka dapat disimpulkan : ada hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dengan gaya kepuasan kerja karyawan yang cukup kuat karena nilai  $C = 0,448$  mendekati nilai  $C_{maks} = 0,8165$ , maka dapat diartikan bahwa hubungan gaya kepemimpinan suportif dengan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

#### 4.3.2.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua menyatakan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja karyawan. Dari hasil perhitungan didapat nilai signifikansi  $\alpha = 0,00 < 0,05$  ( $H_0$  ditolak), maka dapat disimpulkan : Ada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Direktif dengan kepuasan kerja namun kurang kuat karena nilai  $C = 0,288$  jauh dari nilai  $C_{maks} = 0,8165$ . Maka dapat diartikan walaupun hubungan gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja karyawan positif tetapi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan tidak begitu baik.

#### 4.3.2.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa ada perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan suportif. Dari perhitungan diperoleh  $\chi^2_{hitung} = 52,333$   $\chi^2_{tabel}$  dan  $\text{sig } \chi^2 = 0,00 < 0,05$  sehingga cukup kuat untuk menolak  $H_0$ , karena  $H_0$  ditolak maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan Gaya Kepemimpinan Suportif dengan perbedaan :

Tinggi : 266 karyawan atau 74,9 %

Sedang : 50 karyawan atau 14,1 %

Rendah : 39 karyawan atau 11,0 %

Dari total 266 responden atau 74,9 % ternyata tingkat kepuasan tinggi dan gaya kepemimpinan suportifnya juga tinggi sebesar 233 responden (87,7%) dan tingkat kepuasan tinggi dengan gaya kepemimpinan suportif sedang sebesar 22 responden (8,3%) serta tingkat kepuasan tinggi gaya kepemimpinan direktif rendah 11 responden (4,1%).

#### 4.3.2.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat menyatakan bahwa ada perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan direktif. Dari perhitungan diperoleh nilai  $\chi^2_{hitung} = 32,194 > \chi^2_{tabel}$  dan signifikansi  $\chi^2 = 0,00 < 0,05$  sehingga cukup kuat alasan untuk menolak  $H_0$ , karena  $H_0$  ditolak

maka dapat disimpulkan terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan Gaya Kepemimpinan Direktif dengan perbedaan :

Tinggi	: 266 karyawan atau 74,9 %
Sedang	: 50 karyawan atau 14,1 %
Rendah	: 39 karyawan atau 11,0 %

Dari total 266 responden atau 74,9% ternyata tingkat kepuasan tinggi dan gaya kepemimpinan direktifnya juga tinggi sebesar 180 responden (67,7%) dan tingkat kepuasan tinggi dengan gaya kepemimpinan direktif sedang sebesar 69 responden (25,9%) serta tingkat kepuasan tinggi gaya kepemimpinan direktif rendah 17 responden (6,4%).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1 Kesimpulan Penelitian**

Hasil analisis data dari penelitian ini yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, selanjutnya dalam Bab V ini disampaikan hasil penelitian yang telah dilakukan termasuk implikasi teoritis dan implikasi manajerial.

##### **5.1.1 Hipotesis 1**

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan Chi Square dan Koefisien Kontingensi didapat bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan suportif dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. SSSWI dan PT. TKPI yang cukup kuat. Penemuan ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993) yang menyatakan gaya kepemimpinan suportif mempunyai hubungan positif yang cukup kuat dengan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini 280 karyawan pada PT. SSSWI dan PT. TKPI menyetujui gaya kepemimpinan Suportif dengan kepuasan kerja yang tinggi, sedangkan 31 karyawan tidak menyetujui suportif dan yang ragu-ragu sebanyak 44 karyawan. Jadi benarlah hasil penelitian dari Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993) bahwa gaya kepemimpinan suportif yang diterapkan oleh manajemen perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### 5.1.2 Hipotesis 2

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan Chi Square dan Koefisien Kontingensi didapat bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. SSSWI dan PT. TKPI tetapi hubungannya tidak begitu kuat. Penemuan ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja karyawan. Penyebab tidak samanya hasil penelitian ini dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993) karena terdapat perbedaan budaya dan karakteristik karyawan di Asia dan di Amerika serta Eropa terlebih-lebih Indonesia dalam sejarah dari jaman penjajahan sampai orde baru sudah terbiasa dipimpin oleh pemimpin-pemimpin dengan gaya kepemimpinan direktif.

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI menyetujui gaya kepemimpinan direktif sebanyak 212 karyawan sedangkan yang tidak menyetujui 35 karyawan dan yang ragu-ragu sejumlah 108 karyawan. Penelitian ini tentunya menunjukkan gaya kepemimpinan direktif tidak dapat dianggap negatif seperti hasil penelitian oleh Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993).

### 5.1.3 Hipotesis 3

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan Chi – Square didapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan di kedua pabrik PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan gaya kepemimpinan suportif dan hasil penemuan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993) bahwa gaya kepemimpinan suportif mempunyai hubungan yang positif yang cukup kuat dengan kepuasan kerja karyawan dengan terlihat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI yang tinggi sebesar 266 karyawan sedang 50 karyawan dan yang rendah 39 karyawan dari 355 responden di kedua perusahaan tersebut.

### 5.1.4 Hipotesis 4

Hasil uji dengan menggunakan Chi – Square didapat bahwa ada perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan di kedua pabrik PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan gaya kepemimpinan direktif. Penemuan ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993) yang menemukan gaya kepemimpinan direktif hasilnya negatif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini tingkat perbedaan kepuasan karyawan di kedua pabrik PT. SSSWI dan PT. TKPI dengan gaya kepemimpinan direktif hasilnya positif akan tetapi tingkat kepuasannya berbeda yaitu untuk yang tinggi 212 karyawan, sedang 108 karyawan dan rendah 35 karyawan dari 355 responden. Penyebab tidak

samanya hasil ini dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993) dikarenakan perbedaan budaya dan karakteristik karyawan di Indonesia yang sudah terbiasa dipimpin oleh banyak pimpinan dengan gaya direktif sejak jaman penjajahan sampai dengan jaman orde baru.

## **5.2 Implikasi Teoritis.**

Hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan baik gaya kepemimpinan suportif maupun gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan suportif baik di PT. SSSWI maupun di PT. TKPI mempunyai hubungan yang lebih kuat dibanding gaya kepemimpinan direktif. Hasil penelitian ini membuktikan dan mendukung bukti empiris dari penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993) menyatakan bahwa ada hubungan secara signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut juga sesuai dengan kerangka pikir dalam penelitian ini (Gambar 2.1) yang berdasarkan pada landasan teori atau telaah pustaka.

Dalam penelitian ini menghasilkan perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan baik gaya kepemimpinan suportif maupun gaya kepemimpinan direktif yang cukup besar dan ini sesuai yang telah dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegoro (2000) yang menyatakan

bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung kepada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya, makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi maka semakin puas karyawan tersebut dan sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan itu akan merasa tidak puas.

### **5.3 Implikasi Kebijakan Manajemen**

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan kepuasan kerja karyawan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan direktif, maka manajemen perusahaan sebaiknya lebih menekankan gaya kepemimpinan suportif untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan sesuai hasil penelitian terdahulu oleh Norman R. Page dan Ricard L. Wiseman ( 1993 ) yang sudah terbukti bahwa gaya kepemimpinan suportif mempunyai hubungan positif yang cukup kuat dengan kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan direktif walaupun mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja karyawan, sebaiknya manajemen perusahaan perlahan – lahan meninggalkan gaya kepemimpinan direktif ini karena hubungan dengan kepuasan kerja karyawan cukup rendah. Apabila kita bandingkan dengan hasil penelitian Norman R. Page dan Ricard L. Wiseman ( 1993 ) yang mempunyai hubungan negatif di tiga negara yang telah lama menerapkan sistim pemerintahannya secara demokrasi, tentunya Indonesia yang sekian lama dari



jaman penjajahan sampai ke era orde baru menerapkan sistim otoriter dan dalam era reformasi tentunya negara menuju ke era demokrasi sehingga rakyatnya lambat laun menginginkan para pemimpinnya mempunyai gaya kepemimpinan suportif.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat tingkat kepuasan kerja karyawan dengan gaya kepemimpinan yang cukup besar antara karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang rendah maupun yang sedang. Sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mempertahankan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi tersebut dengan lebih meningkatkan peran para pimpinan untuk lebih banyak memberikan motivasi bimbingan dan perhatian dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Selain itu tingkat kepuasan kerja karyawan akan terpenuhi apabila kebutuhan hidupnya juga dapat terpenuhi sesuai yang dinyatakan oleh Anwar Prabu Mangkunegoro ( 2000 ), kepuasan kerja karyawan bergantung kepada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi maka semakin puas karyawan tersebut dan sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan itu akan merasa tidak puas.

#### 5.4 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

- a. Obyek penelitian hanya dilakukan pada karyawan PT. SSSWI dan PT. TKPI, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk kasus yang sama pada perusahaan lain diluar PT. SSSWI dan PT. TKPI.
- b. Dalam penelitian ini seharusnya ada pemisahan antara responden non produksi (staff kantor ) dengan responden produksi (lapangan) untuk dapat mengukur sejauh mana hubungan gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja karyawan, apakah yang non produksi (staff kantor) hubungannya negatif sesuai dengan penelitian Norman R. Page dan Richard L. Wiseman (1993).
- c. Tidak semua dimensi dari penelitian terdahulu, diikut sertakan dalam penelitian ini karena ada dimensi yang kurang sesuai dengan kondisi perusahaan di PT. SSSWI maupun PT. TKPI.

#### 5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada subyek yang sama yaitu perusahaan bidang industri perkayuan. Sehingga nantinya hasil penelitiannya dapat dibandingkan, apakah sama-sama perusahaan sejenis hasilnya juga akan sama, penelitian mendatang juga sebaiknya dipisahkan responden staff dan administrasi (kantor) dengan responden produksi

(lapangan) untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja karyawan apakah karyawan kantor hasilnya positif atau negatif dengan gaya kepemimpinan direktif. Namun bila perlu dapat dikembangkan pula penelitian pada subyek perusahaan non bidang industri perkayuan. Pemakaian dimensi juga perlu ditambah atau dikurangi untuk disesuaikan dengan kondisi subyek penelitian yang bersangkutan.

## DAFTAR REFERENSI

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Christine M. Shea, 1999. "The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task", *Journal Of Business*, University of Chicago, Vol. 72, no 3.
- Charles Glisson and Durick, Mark, 1988. "Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization". *Journal of Administration*, University of Tennessee.
- Dale, Timpe A, 2000, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia – Kinerja*, (Terjemahan : Sofyan Cikmat), (Cetakan Kelima), Elexmedia Computindo, Jakarta
- Davith, Keith and John W. Newstrom, 1985. *Human Behavior at Work : Organization Behavior*. Seventh Edition McGraw Hill Publishing Company, New Delhi.
- Donna Mc Neese and Smith, 1995. "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment". *Journal of Psychology* University California, Los Angeles.
- Flippo Edwin B, 1997, *Manajemen Personalia*, (Terjemahan : Moh Masud), Erlangga, Jakarta
- Gipson, Ivancevich, Donelly, 1995, *Organisasi Perilaku – Struktur – Proses*, (Terjemahan : Djarkasih), (Edisi 5), Erlangga, Surabaya
- Husein Umar, 1997. *Metodologi Penelitian*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Husein Umar, 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Keating, Charles, J, 2000. *Kepemimpinan Teori Dan Pengembangannya*, cetakan ke 12, Penerbit Kanisius.

- Miftah Thoha, 1996. *Kepemimpinan dalam Manajemen ; Suatu Pendekatan Perilaku*, Cetakan ke-6, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Norman R. Page & Richard L. Wiseman, 1993. " *Leadership Behavior and Workers' Satisfaction in US, Mexico and Spain* " ,
- Ortloff, Cheri, 1992, " *The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance : An Organizational Level Analysis*", Journal Of Appied Psychology, vol 77, No 6.
- Robbins, Stephen, 1996. *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen, 1996. *Perilaku Organisasi*, Jilid 2, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Saifuddin Azwar, 1997, *Realibilitas dan Validitas*, (cetakan pertama), Liberty, Yogyakarta.
- Sekaran, Uma, 1992, *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*, Second Edition.
- Siegel, Sidney, 1994. *Statistik Non Parametrik untuk Ilmu – ilmu Sosial*. Penerbit PT. Gramedia, Jakarta.
- Singgih Santoso, 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, PT. Elex Media Komputindo Gramedia, Jakarta.
- Sondang P. Siagian, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (cetakan kedelapan), Bumi Aksara, Jakarta.
- Sondang P. Siagian, 2000, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sudjana, 1997, *Statistika Untuk Ekonomi dan Niaga, (edisi ketiga)*, Tarsito, Bandung.
- Sugiyono, 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit CV. ALFABETA, Bandung.
- Sugiyono, 2000. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit CV. ALFABETA, Bandung.
- Strauss, George and Sayles Leonard, 1986, *Manajemen Personalia* (Terjemahan : Rochmulyati Hamzah), PPM, Jakarta.